

**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DE SUA
EQUIPE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. SOB A ÓTICA DE
DISCENTES DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA
CIDADE DE SÃO PAULO, CAPITAL**

**THE IMPORTANCE OF THE LEADER'S ROLE TO THE MOTIVATION OF
HIS TEAM IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT. UNDER THE
OPTICS OF COURSES OF BUSINESS ADMINISTRATION COURSES IN THE
CITY OF SÃO PAULO, CAPITAL**

Andrea Cristina Marin, Kelvin Fernandes Costa, Vanessa Fernanda Souza, Alex Paubel
Junger, José Ferreira de Souza
Universidade Nove de Julho, Brasil | Universidade Federal do ABC, Brasil | Faculdade
de Tecnologia Termomecânica, Brasil | Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil
alexpaubel@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo destacar os principais fatores de um bom líder em relação a influência direta no rendimento produtivo de seus colaboradores. Um bom líder ou um líder coaching é aquele que busca sempre reconhecer a importância de todos durante o processamento de suas tarefas, deixando sempre motivados, por estarem orientando, dialogando e observando os seus colaboradores, para assim dar feedbacks. Também foi salientado os modelos de gestão no qual mudaram significativamente, o que antes era prioridade, como produzir o máximo possível sem pensar no funcionário e em suas condições de trabalho, hoje já mudou completamente. A figura do funcionário é importante, portanto é necessário que reconheça o seu trabalho, que exista plano de carreira, remuneração, treinamentos periódicos. Todos esses fatores influenciam diretamente no crescimento pessoal e profissional.

Palavras-chaves: líder, gestão, coaching, remuneração, treinamentos.

ABSTRACT

The aim of this work is to draught the principals itens of a good lider in relaciono of the direct influence on the productive rendiment of yours contributors. A good lider or a

coaching lider is one person who ever search recognize the value of every person during the process of their tasks, motivating them, for being oriented, talking and observing your contributors to give them feedbacks. Also was lay emphasis on the management models that changes significantment which was a priority before, like produce as much as possible without thinking about the employee and his conditions at the job, today has completely changed. The figure of the employee is important, therefore is necessary the recognize of his job, the existence of a career plan, remuneration, periodics trainings. All these factors influences directly on the personal and professional growth.

Keywords: lider; management; coaching; remuneration. Trainings.

Introdução

O colaborador satisfeito é o melhor recurso para o sucesso e organização de uma empresa e, portanto, motivá-lo é essencial. É importante que as organizações deem suporte para o desenvolvimento profissional daqueles que alcançarem melhores resultados e transmitir a certeza de que o trabalho feito é visto, avaliado e valorizado. Segundo José Roberto Marques, Presidente do Instituto Brasileiro de Coaching – IBC o líder é responsável por garantir que os funcionários saibam a importância de seu papel na empresa. Pessoa chave em qualquer empresa no qual todos confiam, servindo de referência e suporte para a equipe e para seus superiores.

É papel do líder incentivar sua equipe, mantendo ela motivada e determinada no crescimento da empresa, buscando juntos, alcançar o sucesso no mundo corporativo. O líder deve trabalhar as habilidades e competências de seus colaboradores, a fim de que cada funcionário possa se sentir importante no processo, através de novas ideias, sugestões de melhorias e críticas, e recebendo feedbacks de seus líderes.

Esse tema é importante para que nós, gestores, possamos nos adaptar as mudanças que vivemos em nossa sociedade, conhecida como a “Era Digital”. Exige-se dos líderes um novo modelo de gestão, o qual visa o bem-estar do colaborador, o trabalho em equipe, motivando a todos na empresa, promovendo um ambiente de trabalho agradável e estimulando uma visão positiva do futuro da equipe, de modo que possa destacar o desempenho de cada indivíduo. Esta pesquisa busca trazer um tema até então pouco abordado nas empresas, em que muitos “chefes” mantêm uma liderança autocrática, em que o "patrão" é o centro das decisões e bastante centralizador. Nesse contexto, o subordinado apenas obedece às ordens e tem pouco ou espaço inexistente para questionamentos ou sugestões, tornando-o pouco produtivo e desmotivado. Sendo essa pesquisa importante para a formação de novos gestores, com pensamentos e ideias atuais, para estar sempre inovando e motivando seus colaboradores.

A presente pesquisa tem o objetivo de apresentar conceitos que diferenciam as categorias de Líder, Chefe e Patrão utilizando autores como Peter Drucker (pai da administração); Idalberto Chiavenato, autor brasileiro na área de administração de empresas e de recursos humanos, entre outros teóricos, destacando a influência direta de uma boa liderança para a motivação dos seus colaboradores. É

importante identificar como cada líder age e influência a vida de cada colaborador. As atitudes, comportamento, como dialoga com as pessoas, influência diretamente na vida de seus colaboradores, sendo essencial no quesito motivação. Diante disso, mostraremos o modelo de gestão do conhecimento e inovação, em que visa olhar mais ao funcionário, disseminar ideias, ouvir mais, descentralizar o poder das informações.

Metodologia de pesquisa

A metodologia de pesquisa aplicado ao trabalho foi um questionário no qual o público-alvo escolhido foram os alunos de graduação do curso superior em Administração de Empresas, na cidade de São Paulo, capital, a fim de abordar questões sobre o ambiente de trabalho, os tipos de liderança existentes no mundo corporativo, os modelos de gestão utilizados por essas empresas, a relação dos colaboradores com seus líderes/chefes e a motivação em exercer suas atividades na empresa. O público-alvo escolhido foi este, pois são pessoas que trabalham na rotina Administrativa e que convivem com líderes diariamente, podendo assim ser de extrema importância para sintetizar a nossa pesquisa acadêmica.

Cenário Histórico da Origem e Evolução dos Modelos de Gestão Empresarial

A partir da Segunda Revolução Industrial nas últimas décadas do século XIX, criou-se o fenômeno empresarial no qual os próprios empreendedores/donos de suas empresas assumiram a responsabilidade de orientar e organizar o processo produtivo.

Nesta época a relação patrão e empregado se baseava em exploração e opressão, pois não existiam leis que protegessem estes empregados. Também havia rigidez estrutural e do estilo de gestão; decisões autocráticas; os empregados eram alienados, por fazerem tarefas repetitivas e focados em apenas uma atividade, por exemplo, apertar o parafuso de certo produto, tornando-os alienados.

Diversos problemas foram detectados durante a industrialização em larga escala como excesso de produção em relação a capacidade de comercializar, fazendo com que os operadores se sobrecarregassem, tendo que trabalhar por até 16 horas por dia, sem direito a descansos e férias; as fábricas eram de péssimas condições de iluminação e

ventilação; não haviam equipamentos de segurança, muitos se acidentavam e contraíam graves doenças; urbanização acelerada; entre outros problemas.

Com todas essas dificuldades provocando a queda da produtividade nas duas primeiras décadas deste século, decorrente de falhas na estrutura organizacional, a solução seria uma nova visão política e econômica: a da administração da empresa. Em consequência desses fenômenos surgiram os Modelos de Gestão Tradicionais cujo início ocorre em torno de 1920.

Modelos Tradicionais de Administração

O modelo de Gestão Tradicional compreende ao sistema autoritário que prevaleceu até a década de 1930, extremamente engessados, burocráticos, hierárquica, sem autonomia e envolvimento criativo do trabalho, possui caráter vertical, rígido e formal com sistemas de controles fortes, ou seja, típico da herança de Frederick Taylor e Henry Fayol.

O fundador da Teoria da Administração Científica foi Frederick Taylor em que se baseava na análise do trabalho para estabelecer tempos e movimentos, organização racional do trabalho, supervisão funcional padronização e especialização do trabalho. Ele dividia as tarefas em seus movimentos e os gestos eram cronometrados para se ter ciência de que modo era mais eficiente.

Portanto a Administração Científica segundo Frederick Taylor apoiava-se em três princípios:

- Simplificação de tarefas isoladas;
- Normas predeterminadas para coordenar as tarefas e;
- Controle detalhado do desempenho.

Com a Administração Científica, a preocupação básica passou a ser a racionalização do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos. A ênfase sobre as tarefas levou os engenheiros americanos a simples ficar os cargos no sentido de obter o máximo de especialização de cada trabalhador: cada operário ficaria restrito a uma específica tarefa que deveria ser executada cíclica e repetitivamente, para aumentar sua eficiência. (Chiavenato, 2014, pag. 73-74)

Em seguida nasce a Teoria Clássica fundada por Henry Fayol, pai da Administração, valorizou a função administrativa, ênfase na divisão de trabalho, autoridade, disciplina, unidade de gestão, unidade de controle, remuneração, centralidade, equidade, espírito de equipe. Princípios que até hoje se aplicam e outros que foram se perdendo com o tempo.

Em ambos os modelos, enfatizada a divisão e padronização do trabalho, em que o trabalhador é responsável só pela parte que ele é designado, não tem conhecimento das outras etapas da produção, os dirigentes tinham o poder absoluto sobre as atividades.

O tipo de modelo de gestão estabelecido naquela época transformou o trabalhador uma “extensão da máquina” fazendo trabalhos repetitivos, no qual os operários eram submetidos a uma forma de produção que não era mais de acordo com suas condições físicas e psicológicas, mas sim uma forma de produção que visavam maior lucro independente das condições dos trabalhadores.

Em contraposição a essas Teorias anteriores, surge A Teoria das Relações Humanas, originada a partir das experiências conduzidas por Elton Mayo entre 1927 e 1932. Mayo prevalece a importância da organização informal, que leva os trabalhadores a buscarem a cooperação e o relacionamento com outras pessoas no trabalho, implementando a dinâmica grupal e interpessoal.

Segundo Chiavenato (2014, pag. 171) “Para a Teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem”.

A motivação é papel chave na vida de qualquer indivíduo, principalmente em que seu ambiente de trabalho. Segundo Martens e Boas as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades:

Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: a) necessidade de realização pessoal (n-Achievement), o indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Tem grande necessidade de feedback, bem como de se sentir realizado; b) necessidade de autoridade e poder (n-Power), forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto; c) necessidade de

afiliação (n-Affiliation), estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. (DIAS, MARTENS E BOAS, 2012, p. 3)

Entretanto várias críticas foram dirigidas à Escola de Relações Humanas, considerando suas abordagens ingênuas: por exemplo, a solução dos conflitos entre os trabalhadores e a organização pela simples negação do conflito, a solução ficaria no plano teórico. Outras críticas como o caráter meramente experimentalista desta Escola e ao enfoque "manipulativo" das relações humanas, visando o interesse exclusivo da organização.

Por volta do ano de 1940, se popularizou a Teoria da Burocracia do sociólogo alemão Max Weber. Assim, a Escola Burocrática, ao buscar explicar como as organizações devem atingir a máxima eficiência, estabelece a premissa do "Homem Administrativo", ou seja, o comportamento humano é orientado pela racionalidade, comportamento humano é previsível.

A Teoria Burocrática tem desdobramento na Escola Estruturalista que, por sua vez, também recebe influências da Escola de Relações Humanas. A Escola Neoclássica procura retomar as ideias da Escola Clássica, adaptando às necessidades práticas das organizações modernas.

As demais Escolas procuram desenvolver abordagens inovadoras, como a Comportamental, que procura abandonar posturas normativas e prescritivas das três teorias anteriores e a Escola Sistêmica, que focaliza a organização como um sistema aberto.

Os Modelos Tradicionais não conseguiram responder aos desafios crescentes e cada vez mais complexos que afetam as organizações. As causas desse esgotamento são explicadas pelo rompimento de um novo paradigma: a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

Sociedade do Conhecimento

Segundo Peter Drucker “As atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento”. Como Drucker

menciona, a partir do século XXI, o conhecimento será o principal meio de produção, superando o capital prevendo uma mudança radical na ordem econômica e social.

Na era do conhecimento e da informação, fase esta que sucedeu a era industrial é perceptível que a riqueza tenha deixado de ser a famosa tríade – terra, capital e trabalho – para ser uma nova força, em que o poder está no capital humano, na informação e na velocidade com que este é capaz de gerar resultados. Assim, este novo paradigma reconhece na criação e geração do conhecimento, na criatividade e na inovação o valor antes atribuído às máquinas. A força competitiva das empresas começou a se transferir do físico para o intelecto. Produzir conhecimento passou a ser uma grande necessidade para as empresas.

Cada vez mais, as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. Esta

Nova Era pressupõe uma imensa oportunidade de disseminar democraticamente as informações, utilizá-las para gerar conhecimento que leve em direção a uma sociedade mais justa. O conhecimento tornou-se um dos principais fatores de superação de desigualdades, de agregação de valor, criação de emprego qualificado e de propagação do bem-estar.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o sucesso das empresas japonesas não se deve à sua capacidade de fabricação; acesso a capital de baixo custo; relações estreitas e de cooperação com clientes, fornecedores e órgãos governamentais; ou práticas de gestão de recursos humanos. O sucesso se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional.

Richard Crawford (1994) cita algumas características desta nova Sociedade como:

- Paradigma (a base é o conhecimento, orientado por ciências avançadas – eletrônica, física quântica, biologia molecular e ecologia);
- Sistema político: cooperação global, as instituições são modeladas com base na propriedade e controle do conhecimento - as normas são definidas a nível de organizações supranacionais (exemplo: ISO 9000 para a Qualidade, ISO 14000 para o meio-ambiente), envolvendo também os governos locais e suas unidades;

- Sistema social: há diversos tipos de famílias, inclusive as formadas por homossexuais, sendo sempre o indivíduo o centro das mesmas – os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo;
- Sistema econômico: a economia tem base global integrada - o capital humano é o recurso fundamental;
- Tecnologia: a energia é natural (sol e vento) e nuclear; os materiais básicos de produção são recursos renováveis (biotecnologia), a cerâmica e a reciclagem de materiais; as ferramentas principais são máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada); os métodos de produção são automatizados (robótica); o sistema de transporte é especial;
- Sistema de comunicação utiliza canais individuais ilimitados, através de meios eletrônicos.

Segundo Drucker o conhecimento produzirá, cada vez, mais conhecimento. Exige-se forte esforço de gestão, de educação e do papel da escola na sociedade, que deverá considerar novos padrões de exigência, novas habilidades e competências dos futuros profissionais, para que os mesmos possam, a partir dos conhecimentos adquiridos, serem capazes de criar mais conhecimento, aumentando a produtividade. Dessa forma, as organizações passariam a ser “organizações do conhecimento” e os profissionais ganhariam ainda mais importância no processo produtivo, uma vez que, a partir deles, a sociedade pós-capitalista poderia ser vista, também, como uma sociedade dos trabalhadores do conhecimento.

Deve-se considerar, no entanto, que para que esses novos empregados possam contribuir positivamente, as organizações devem possuir estruturas flexíveis, descentralizando o poder decisório e abolindo a hierarquia, atuando de maneira mais horizontal de modo a permitir que todos trabalhem conjuntamente, desenvolvam parcerias, e possam apresentar suas opiniões e projetos sem temor.

Em consequência desta nova Sociedade do Conhecimento, surgem novos modelos de gestão no qual têm algumas características comuns, destacando dois aspectos: uma forte orientação para o cliente e um estilo participativo de gestão. Portanto procura substituir a visão da estrutura funcional orientada para controle para estrutura orientada para resultados; de outro, de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada.

O conceito de Gestão do Conhecimento nasce na década de 90 com as ideias de Drucker que percebe que a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo, uma forma do gestor de perceber, capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e disseminar a informação para que esta seja transformada em conhecimento disponível e útil para os demais da empresa.

Não é uma tarefa fácil para o gestor, pois dentre as suas inúmeras atribuições precisa equilibrar seu desempenho em diversos papéis que, segundo Mintzberg (1986), podem ser classificados como os interpessoais, papéis de decisão e informação, cabendo a este último a responsabilidade de monitorar, disseminar e servir como porta-voz para transportar para fora da empresa a informação ou conhecimento julgados pertinentes e importantes.

Conceitos de Liderança

No decorrer dos últimos anos, tornou-se comum as pesquisas e os estudos sobre o tema “liderança”, mas ainda é um desafio para a sociedade, pois os métodos estão sempre se renovando, e na maioria dos casos, os líderes e também os liderados, tem dificuldade em se atualizar, ou até mesmo não tem interesse em evoluir, mantendo um “padrão” de liderança arcaico.

Segundo alguns autores citados abaixo, podemos identificar que há uma variedade de entendimentos sobre as definições liderança:

- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROACH; BEHLING, 1984, p.46).
- “A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado” (MOTA; 1997, p.206).
- (...) “liderar não é somente dar ordens, é também entender o melhor método de delegar as funções que cabem ao funcionário não somente em relação a sua eficiência, mas também em relação a sua maturidade” (HERSEY E BLANCHARD, 1986).

- “Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (JACOBS, 1970, p.232).
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (BENNIS, 1988, p.18).
- “Liderança é o comportamento de indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL & COONS, 1957, p.7).

De acordo com Hunter (2004, p.25), liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Portanto, podemos observar que há diversos conceitos para a definição de liderança, e que apesar de pensamentos distintos, a ideia básica desse conceito é semelhante, que em resumo é a relação interpessoal entre o líder e o liderado, que independente dos meios utilizados, busca atingir metas em torno de um objetivo comum.

(...) “liderança é a qualidade que permite a uma pessoa comandar as outras, sendo traduzida como uma relação mútua entre líder e liderados, entre o indivíduo e o grupo, pautada na aquiescência e não em coerção” (Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426)

Como vimos, existem várias teorias sobre as definições do que é liderança, sobre a sua importância em nossa sociedade, especialmente no âmbito profissional. Ao decorrer dos anos, foram criadas teorias sobre os diversos estilos de liderança, que busca compreender as relações entre os líderes e os liderados, observando a forma de liderança de cada líder, sua conduta na orientação aos colaboradores, o impacto causado pelo líder aos liderados, se é positivo ou negativo, e com isso identificando seu estilo de liderança, o diferenciando se ele realmente é um líder, ou um “chefe/patrão”.

Tipos de Liderança

▪ Liderança Autocrática

Liderança autocrática é aquela em que a ênfase da liderança é no próprio líder, centralizando totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha, e devem se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestão.

O líder autocrático costuma:

- Ser dominador.
- Emitir ordens à espera da obediência dos seus subordinados, sem permitir a abertura de um diálogo com ideias e sugestões.
- Ser temido pelo grupo, entretanto, o subordinado só trabalha quando líder está presente, somente acatando as ordens.

A liderança autocrática baseia-se no uso do poder de coerção e posição, que depende alta quantidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e reações do liderado, o que tende a gerar passividade e alienação. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam, isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios de padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades. (RAMOS 2004, p. 07).

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram um maior volume de trabalho, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade, e, em função disso, costumam apresentar insatisfação, falta de motivação e uma propensão a gerar conflitos entre os colegas.

▪ Liderança Liberal

Ao contrário do modelo de liderança autocrática, esse estilo de liderança tem ênfase no liderado. Na liderança Liberal, as pessoas tendem a atividades mais intensas no início dos trabalhos pela liberdade observada, porém, com o passar do tempo, sem a necessidade de prestar contas, o grupo tende a diminuir gradativamente a sua produtividade. Embora os subordinados possam estar bem-intencionados, a falta do

líder tende a gerar muitas discussões pela ausência de direção, gerando debates entre colegas de serviço, causando um mal-estar no ambiente de trabalho.

A liderança liberal segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante. Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, e só ajuda quando solicitado, confiando plenamente no trabalho do liderando, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo. Ele acredita que deixar o grupo a vontade para a condução das tarefas, estimula a autonomia de seus membros. No entanto, a ausência do líder faz com que o grupo fique com poucas referências da qualidade do trabalho realizado, o que prejudica o desempenho geral.

Segundo Chiavenato (2003), as características da liderança liberal são: cooperação voluntária resulta em autoridade, fixação de metas impostas pela própria equipe, as equipes desenvolvem suas funções quase que sem controle ou autoridade, não ocorre pressão constante.

Com o passar do tempo, as tarefas se desenvolvem de maneira mais lenta e “automática”, com muitas oscilações, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Esse estilo tende a desenvolver um certo individualismo entre os membros e pouco respeito com o líder.

Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade do trabalho. E ainda apresentam:

- Fortes sinais de individualismo.
- Desagregação.
- Insatisfação.
- Agressividade.
- Pouco respeito ao líder, que é ignorado pelo grupo.

▪ **Liderança Democrática**

Esse é um estilo de liderança interessante na gestão de qualquer negócio. Nesse modelo, o líder se torna um facilitador do processo, ajudando os colaboradores a executarem bem as suas tarefas e primando por um clima agradável de trabalho. Ou

seja, ele se preocupa com a execução do trabalho em si, mas também com a qualidade de vida e satisfação da sua equipe de trabalho.

Na liderança democrática, o líder:

- Interage bem com a equipe e com os indivíduos.
- Encoraja a participação das pessoas.
- Preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo.

Neste modelo, o líder se mostra bastante participativo, ouvindo, oferecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando *feedbacks* e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho

das tarefas. Esse estilo favorece um melhor relacionamento entre todos, uma vez que a comunicação flui com liberdade e as pessoas são incentivadas a se exporem sem críticas ou censura, o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros. Esse ambiente favorece a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas, apresentando um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

As características observadas neste estilo são interesses mútuos entre a empresa e os liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação (ASANOME, 2001).

▪ **Liderança Coaching**

Esse é um estilo de liderança dos tempos modernos. Onde a performance dos liderados está em foco.

Na liderança *coaching*, o líder trabalha para identificar as habilidades e age de forma a ajudar seus subordinados a liberarem seu potencial de desenvolvimento. O líder busca motivar os profissionais, criando um clima de cooperação, confiança e crescimento.

Nesse modelo o líder estimula a visão positiva de futuro no grupo e trabalha para que cada liderado reconheça suas expectativas, façam um auto avaliação em relação ao seu desempenho atual, buscando capitalizar os pontos fortes e estimular o trabalho em seus pontos a desenvolver. O líder coaching acompanha a evolução de cada um de seus colaboradores, incentivando-os e dando *feedback* constantes para mantê-los motivados e alinhados em suas atividades.

Nesse modelo, o líder:

- Busca manter seus colaboradores sempre motivados.
- Promove criar um ambiente de trabalho agradável, com um clima de cooperação e confiança.
- Estimula uma visão positiva do futuro na equipe de trabalho, primando pelo desempenho de cada indivíduo.

▪ **Liderança situacional (ênfase na maturidade e situação)**

Na liderança situacional, a ênfase do líder está na maturidade e situação de cada colaborador individualmente. Segundo estudos desenvolvidos por Hersey & Blanchard, há quatro níveis de desenvolvimento do liderado (que expressam competência x empenho) e isso exige diferentes estilos pelo líder em função da maturidade demonstrada por cada liderado.

Os líderes bem-sucedidos são aqueles que conseguem adaptar seu comportamento para atender às necessidades de seus liderados. Neste caso, reconhecer a maturidade do liderado em relação à situação, é fundamental. Maturidade aqui é expressa pela capacidade de execução do trabalho versus a motivação do subordinado em relação à situação/ tarefa a executar. No dia a dia, o líder tende a enfrentar situações em que há variação tanto na capacidade quanto no empenho pelos liderados para realizar as tarefas.

A variação na capacidade ou na motivação do liderado em realizar, vai exigir diferentes estilos pelo líder. Cabe a ele, portanto, identificar, em razão do nível de maturidade do liderado se deve dar ênfase na direção (orientação ao subordinado) ou ênfase no apoio (incentivo ao subordinado) na execução da tarefa. Assim:

- Para subordinados com baixa competência e alto empenho, o líder deve fornecer direção para desenvolver suas habilidades.
- Para subordinados com alguma competência, mas baixo empenho, o líder deve fornecer direção e estímulo para continuar a desenvolver as habilidades e restabelecer o empenho.
- Para subordinados com média a alta competência e empenho variável, o líder deve fornecer apoio para estimular a motivação e a autoconfiança.

- Para subordinados com alta competência e alto empenho, o líder deve delegar responsabilidades.

Em geral, segundo Chiavenato (2000) a Teoria da Liderança Situacional tem se mostrado mais atrativa, uma vez que ajusta mais a situação a um modelo de liderança ou vice-versa. Essa teoria, segundo ele também tem participação nos estudos e no campo da Teoria Administrativa.

Início e expansão do processo Coaching

Apesar de coach ser uma palavra inglesa, sua origem é húngara (kocsi). Em sua tradução ao português, coach significa treinador ou instrutor, mas em inglês, quando usado como verbo, tem como significado o ato de treinar ou ensinar.

O termo coaching teve início na idade média, sendo utilizada para descrever os condutores de carruagens, pois esses profissionais eram os responsáveis por conduzir pessoas de um ponto “A” ao ponto “B”, ou seja, guiavam as pessoas de um lugar ao outro.

Durante o século XX, a palavra coach começou a ser usada no âmbito esportivo, representando o papel do profissional responsável pelo treinamento, inovações nas estratégias de jogo e aperfeiçoamento dos atletas e suas equipes esportivas.

No início da década de 80, o coaching surge nos Estados Unidos como uma atividade profissional, em que buscava auxiliar os “chefes e patrões” nas tomadas de decisão. Esses profissionais tinham uma vasta experiência em lidar com gestão de pessoas, e buscavam passar seus conhecimentos aos líderes, utilizando uma forma mais branda de liderar, algo que já era tema de discussão de diversos teóricos, mas que na prática, nunca havia sido exercida.

Coaching não significa compreender-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo de coaching, novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o coach quanto para o seu colaborador. Coaching é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até ela atingir o resultado. Sua função é de lhe dar poder para que ele produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados. Coaching é, essencialmente, empowerment. Dar poder para que o outro adquira competências, produza mudanças específicas em

qualquer área da vida ou até, e principalmente transforme a si mesmo (ARAÚJO, 1999, p.26).

O coaching na liderança é um processo muito focado, no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, empregando metas claras para criar alvos mensuráveis (PORCHÉ; NIEDERER, 2002).

Tipos de coaching

Com a expansão e o desenvolvimento da liderança coaching, esse processo tem se tornado cada vez mais importante nas organizações, mas também em outros objetivos, se caracterizando por múltiplos cenários.

Lages e O' Connor (2010a, p.12) afirmam que “Há diferentes tipos de Coaching, mas as habilidades envolvidas são as mesmas, apenas aplicadas em diferentes áreas”.

Os autores descrevem os tipos de Coaching como:

- Coaching de Vida: lida com a vida do cliente em todas as suas dimensões;
- Coaching executivo: os Coaches executivos especializam-se em fazer o coaching de executivos. Eles lidam com as pessoas que tem autoridade e poder dentro de uma organização;
- Coaching de Empresas: o Coaching executivo é o ápice do Coaching de empresas. Os coaches de empresas fazem o coaching das pessoas em suas questões profissionais no trabalho;
- Coaching de Carreira: Ajuda as pessoas que querem emprego, mudar de carreira, ou voltar ao mercado de trabalho;
- Coaching Esportivo: o Coaching de time também está bem desenvolvido no esporte, e muitas das técnicas de coaching de times esportivos se transferem muito bem para a área empresarial.

Aplicações e benefícios do processo coaching nas organizações

Existe uma série de papéis que o coaching pode desempenhar no meio organizacional, como o desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento da eficácia da organização, preparo para mudanças em termos de carreira e até mesmo para a melhora dos resultados no negócio, de forma geral (GOLDISMITH, 2003 apud. LEITE, 2009).

Segundo Araújo (1999, pag. 34), existem 4 etapas do processo de Coaching, são elas:

1. Criação de uma relação de confiança;
2. Criação de uma visão de futuro;
3. Análise das dificuldades e realizações;
4. Desenvolvimento do plano de ação.

Nos dias de hoje, o coaching se tornou uma importante ferramenta para estabelecer uma relação saudável e duradoura entre líder e o liderado, tornando mais eficaz à participação do colaborador com o processo dentro da organização. O colaborador quando recebe um treinamento adequado, uma capacitação para as suas habilidades, ele tende a aprimorar suas competências, criar ideias de inovação, desenvolver suas aptidões, e conseqüentemente o processo aumenta consideravelmente a motivação e a produtividade, facilitando uma maior interação de equipes e melhorando a comunicação.

Comparado a outros tipos de liderança, na liderança coaching, os colaboradores se envolvem mais com a empresa, criando laços que geram maior confiança e deixando-os motivados para “caminhar para um só lado”, buscando sempre evoluir em prol do crescimento e sucesso da organização.

Finalidade

O coaching desafia as pessoas a aprenderem, a conquistarem maiores metas, o que faz aumentar a autoconfiança na capacidade de superar desafios, gerando ampla satisfação do desafiante e desafiado (DI STÉFANO, 2005 pag. 30).

O intuito final da liderança coaching, é capacitar e qualificar seus colaboradores, desenvolvendo uma forma de gestão em que todos da equipe alcancem resultados positivos. O coaching busca a interação entre todos na organização, alcançando resultados cada vez mais satisfatórios.

Coaching é um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que esse possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (CHIAVENATO, 2002, pag. 41).

Importante frisar, que o resultado satisfatório para um coaching, não é somente o sucesso da empresa ou do líder, mas também o sucesso do colaborador durante o processo de produção do trabalho, buscando sempre reconhecer a importância de todos durante o processamento dos serviços, deixando-os sempre motivados, que segundo o livro da coautora Marla Goret Chagas (2016), “Motivação é a chave para o sucesso pessoal e profissional”. Com tudo isso, este tipo de liderança tende a continuar se expandindo em nosso ambiente organizacional, e ganhando cada vez mais “adeptos” da liderança coaching, trabalhando as necessidades motivacionais das empresas e humanas.

Análise de Dados

De acordo com o questionário elaborado, 99% das pessoas responderam que existe diferença entre líderes e chefes/patrão e apenas 1% que não; portanto evidencia que a maioria das pessoas sabe da diferença entre esses dois tipos de representantes.

A questão motivação é de extrema importância para que o funcionário trabalhe com satisfação, supere seus limites, se sinta realizado em seu ambiente de trabalho. No questionário 88% responderam que é importante que o líder seja motivador, 10% responderam ser responsáveis pela própria motivação, não dependerem do líder para se motivar, e 2% responderam que o líder não é responsável pela motivação destes; entretanto em sua maioria (63%) responderam ser pontualmente, pouco motivados ou não motivados por diversos motivos como sentirem falta de reconhecimento, plano de carreira e remuneração que não está de acordo com o desejado. E em sua minoria responderam se sentirem motivados ou muito motivados em seu ambiente de trabalho, responsável por 37%.

O salário é um dos fatores de motivação dos indivíduos, mas se torna essencial a curto prazo, com o decorrer do tempo já não é tão importante, precisando assim de outros fatores para sustentarem estes na empresa, como plano de carreira, entre outros. De acordo com o questionário 96% responderam que sustenta parcialmente ou não sustenta o funcionário dentro da empresa e apenas 4% responderam que sustenta. O gestor é ponto chave dentro da organização, pois este exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião de sua equipe; 41% definem o seu gestor como chefe/patrão, no qual dá ordens e é durão, leva sozinho o crédito pelos resultados, centraliza o poder, lidera pela autoridade, desmotiva a equipe; 31% líder que inspira a

ação e motiva a equipe, toda a equipe leva crédito pelos resultados alcançados, pensa no desenvolvimento de seus liderados e por último 28% líder coaching que além de se automotivar, sabe aproveitar o melhor que cada colaborador tem a oferecer e os auxilia no desenvolvimento de suas limitações, fazendo com que toda a equipe trabalhe de maneira sinérgica, e a empresa alcance resultados. Nota-se que está se invertendo a ideia do chefe e cada vez mais se tem mais líderes, com o passar dos anos esse paradigma vai se inverter e a visão de chefe/patrão vai diminuir ou acabar.

O feedback no ambiente empresarial refere-se à avaliação que é dada a um grupo ou colaborador individualmente, sobre ações ou resultados obtidos. É importante para que o colaborador saiba se está no caminho correto em suas atitudes e resultados, e o motiva a continuar engajado pela empresa. 48% responderam que a frequência de feedbacks são pontualmente (quando necessário), 16% nunca tiveram feedback, esses números assustam, pois, é muito importante essa prática no ambiente organizacional, pelos inúmeros fatores positivos já citados acima. 12% responderam feedbacks anualmente e 24% responderam feedbacks semestralmente, mensalmente, semanalmente ou diariamente.

O treinamento periódico é benéfico por poupar tempo e agilizar ações ao otimizar o trabalho, aumenta a produtividade, melhora a comunicação entre setores, evita demissões e reposição de pessoas, ganho expressivo na comunicação com o cliente, satisfação de todo o grupo, equalização de informações, entre outros. Para o colaborador/funcionário é um desenvolvimento pessoal que vem acompanhado de motivação e disposição, ingrediente imprescindíveis para uma carreira profissional bem-sucedida. 55% responderam Treinamento no Trabalho, é aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de tarefas rotineiras e orientação da chefia, através de feedbacks; 28% Treinamento Formal Interno é composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho; 11% Treinamento a Distância; e 5% Treinamento Formal Externo é aberto ao público, tendo como uma de suas vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências além de realizar networking.

Conclusão

Atualmente, o cenário organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo e aceita como verdade que um dos fatores que mais influenciam a competitividade são as pessoas. Os colaboradores são responsáveis pelo sucesso das empresas, portanto é necessário reter talentos com um ambiente agradável de se trabalhar, reconhecimento, crescimento profissional, ou seja, troca de novas perspectivas.

Liderança transparente e coerentes, ambiente de reconhecimento, espaço para iniciativa e criatividade, flexibilidade das atividades são fatores essenciais para reter talentos. Um plano de carreira também é uma excelente opção, pois reforça junto ao profissional a perspectiva de crescimento. Porém é preciso muita transparência e feedback contínuo nas avaliações de desempenho que compõem cada degrau que o profissional precisa subir, para que o processo não perca a credibilidade.

O problema e o objetivo definidos para esta pesquisa foram alcançados, pois foi possível entender o papel do líder para a motivação de pessoal e conseqüentemente o cumprimento das metas organizacionais. De acordo com os aspectos apresentados existem diferentes formas de estimular a motivação, entre eles são Plano de Carreira (Promoção), Reconhecimento, Remuneração e Benefícios.

Referências

STOECKICHT, I. P.; BASTOS, V. N. R. Modelos e Estratégias de Gestão de Inovação e o Mercado Brasileiro. In: RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas**. 1a. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

SCHMID, E.; ROSENBERG, J. **Como o Google Funciona**. Edição digital. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca Ltda, 2015.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 1a. ed. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

GASPAR, Denis Juliano. Liderança e Coaching. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 8, n.18, p. 23-27, set, 2009.

HELMANN C.; NATUME R.; CARVALHO, H. A relação entre Gestão do Conhecimento e Inovação Tecnológica nas Organizações. **Revista Espacios**. V. 36, n 07 p.10, jan, 2015.

BASSO, Carlos. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização**. 2016. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>> Acesso em: 25/04/2018.

MARQUES, José Roberto. **O que é liderança visionária?**. 2017. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-visionaria/>> Acesso em: 02/05/2018.

Recebido em: 15/07/2018

Aceito em: 02/08/2018